

---

## **AValiação DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL DA EMPRESA FAMILIAR INDÚSTRIAS ALFA S.A.\* COM BASE NO MODELO DE GESTÃO ESTRATÉGICA BALANCED SCORECARD**

---

*ARTIGO – ESTRATÉGIA EMPRESARIAL*

*Christine Schneider*

Recebido em: 21/11/2005

Administradora pela Universidade Federal de Santa Catarina

Movimento Empresa Júnior – Ex-integrante da Ação Júnior (assessora), Federação das Empresas Juniores de Santa Catarina (diretora) e Brasil Júnior (conselheira estratégica de SC) – Florianópolis/SC

E-mail: [cchrismrs@yahoo.com.br](mailto:cchrismrs@yahoo.com.br)

*Luis Moretto Neto*

Professor Adjunto IV do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina. Doutor em Engenharia de Produção e Sistemas.

E-mail: [moretto@cse.ufsc.br](mailto:moretto@cse.ufsc.br)

### **RESUMO**

O *balanced scorecard* é um moderno modelo estratégico de desempenho organizacional que visa traduzir a missão, visão e estratégia em objetivos e medidas, organizados sob a ótica financeira, dos clientes, dos processos internos, do aprendizado e do crescimento. O modelo disponibiliza estrutura e linguagem para comunicar a estratégia da empresa e o alcance das metas no longo prazo. A Indústrias Alfa S.A. é uma empresa familiar de segunda geração, que tem por visão estratégica “*Ser a escolha preferencial de soluções hidráulicas da América Latina nos setores residencial, industrial, agrícola e predial*”, orientada pelo macroobjetivo de oferecer soluções e serviços em motobombas hidráulicas de modo a satisfazer as necessidades dos clientes. Partindo desses princípios, o artigo avalia o desempenho organizacional da empresa familiar Indústrias Alfa S.A. no primeiro quadrimestre do ano de 2005, com base no modelo de controle estratégico *balanced scorecard*.

**Palavras-chave:** Gestão de empresas, Empresa familiar, *Balanced Scorecard*.

### **ORGANIZATIONAL PERFORMANCE OF A FAMILY BUSINESS EVALUATED BY THE STRATEGIC PERFORMANCE BALANCED SCORECARD**

### **ABSTRACT**

*The balanced scorecard is a modern strategic model of organizational performance that seeks to translate the company mission, vision and strategy into objectives and measures organized to focus on - finance, customers, internal procedures, learning and growth. This model provides structure and language to communicate business strategy and directs efforts, abilities and specific knowledge to achieve long term objectives. The strategic vision of this second generation family business is “to be the answer for hydraulic pump needs in the Latin American residential, industrial, agricultural and building management markets” oriented by an overall objective of offering solutions and services to satisfy customer needs. Based upon these considerations, performance of this family business was evaluated during the first four months of 2005 using the strategic performance balanced scorecard.*

**Key words:** Business management, Family business, *Balanced Scorecard*.

---

\* O nome verdadeiro da empresa e dos diretores foram omitidos.

## 1. INTRODUÇÃO

No ambiente atual, falar sobre desempenho organizacional não se restringe a avaliar os tradicionais indicadores financeiros da empresa. A ênfase excessiva nas medidas de desempenho financeiro teve sua importância na era industrial. Hoje, segundo Norton e Kaplan (2004), tais indicadores estão em descompasso com as habilidades e competências de que as organizações necessitam para atuar no mercado. Além disso, é preciso mencionar a insatisfação dos investidores externos, que dispõem de acesso somente a relatórios financeiros de desempenho passado.

A necessidade de uma ferramenta que reverta essa situação é evidente, visto que “para atuar num ambiente que se torna cada dia mais complexo, estrategistas, gerentes e colaboradores necessitam de ferramentas que propiciem alinhamento, suporte e controle estratégico em todos os níveis, gerando competências e conhecimentos para a organização” (LOBATO, 2003:105).

Nesse contexto, David Norton e Robert Kaplan desenvolveram, em 1990, o *balanced scorecard* (BSC), ferramenta que “traduz missão e estratégia em objetivos e medidas, organizados segundo quatro perspectivas diferentes: *financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado & crescimento*” (NORTON e KAPLAN, 1997:25).

O êxito da implantação de uma ferramenta de avaliação de desempenho em uma empresa independe da natureza de constituição desta (sociedade anônima, limitada, empresa individual, familiar e outras). Drucker (2002a) afirma que não há diferenças de ordem funcional entre empresas administradas por profissionais e aquelas administradas por membros de uma família. A distinção entre elas se dá no processo gerencial: a empresa familiar requer regras próprias que devem ser estritamente observadas, como a apresentação de competências mínimas essenciais por um membro familiar que deseja trabalhar na empresa.

A empresa familiar em estudo nesta pesquisa, a Indústrias Alfa S.A., foi fundada em 1946 e atualmente é administrada pela segunda geração. A empresa dedica-se exclusivamente à produção de motobombas, e com *know-how* próprio desenvolveu avançada tecnologia em suas linhas.

O presente artigo tem como objetivo principal avaliar o desempenho organizacional da empresa familiar Indústrias Alfa S.A. no primeiro quadrimestre do ano de 2005, com base no modelo de controle estratégico *balanced scorecard*. Como objetivos específicos, visa-se: resgatar a origem e evolução da empresa, bem como seus processos estratégicos; identificar e avaliar as atuais ferramentas de desempenho organizacional da empresa; avaliar a possibilidade de implementação do *balanced scorecard* na empresa, bem como seu planejamento, aplicação e resultados; e examinar as relações de causa e efeito entre os objetivos estabelecidos a partir da ótica do BSC.

## 2. GESTÃO DE EMPRESAS

A gestão empresarial “é o processo de decisões que dão finalidade, organizam e controlam as ações coletivas de pessoas ou de grupos de pessoas que estejam realizando as atividades que lhe são determinadas em uma organização” (PADULA, 2002:39). Dessa forma, pode-se dizer que a gestão empresarial é uma aplicação prática da administração.

De acordo com Stoner e Freeman (1999:5), numa definição ampla “a administração é o processo de planejar, organizar, liderar e controlar os esforços realizados pelos membros da organização e o uso de todos os outros recursos organizacionais para alcançar os objetivos estabelecidos”. Já Drucker (2002a) utiliza conceitos específicos para tratar da administração, abordando a definição da estratégia e das metas, o desenvolvimento do pessoal, a medição do desempenho e a comercialização dos produtos e serviços da organização.

Práticas de gestão empresarial estão presentes em todos os tipos de organizações. Cada qual apresenta características peculiares, interessantes de serem pesquisadas, como a gestão da empresa familiar.

### 2.1. Empresa Familiar

Bernhoeft (1987:29) define a empresa familiar como “aquela que tem sua origem e sua história vinculadas a uma família; ou ainda, aquela que mantém membros da família na administração dos negócios”. Já Donnelley (1987) aprofunda o conceito, afirmando que a empresa é familiar quando está identificada com um grau de parentesco de pelo menos duas gerações e também quando essa

ligação resulta numa influência recíproca na política geral da firma e nos interesses e objetivos da família.

“O aspecto ‘familiar’ está muito mais relacionado ao estilo com que a empresa é administrada, do que somente ao fato de seu capital pertencer a uma ou mais famílias”, assinala Bernhoeft (1987:32). Dentre algumas características comuns à gestão da empresa familiar brasileira, podem-se apontar a sucessão e a profissionalização.

A sucessão é a principal característica e ao mesmo tempo um problema da empresa familiar. Nesse processo, dois pontos devem ser muito bem estudados: a aceitação do sucessor por parte do fundador e a vocação do sucessor.

Para profissionalizar a empresa, salienta Lodi (1993), há que se integrar profissionais familiares na direção e gerência da empresa, adotar práticas administrativas racionais e/ou recorrer a consultorias externas para incorporar sistemas de trabalho validados no mercado. No entanto, Bernhoeft (1987:38) destaca que “profissionalizar a empresa não significa retirar o controle familiar e simplesmente entregá-lo a um grupo de executivos contratados externamente”.

A gestão de uma empresa, seja familiar ou profissionalizada, está fundamentada na interação das funções de planejamento, organização, liderança e controle. Estas devem ser utilizadas tanto para a gestão de processos internos quanto para a análise do ambiente externo.

## **2.2. Planejamento**

O planejamento é a função locomotiva que puxa as ações de organização, liderança e controle. Segundo Maximiano (1985:81), “o processo de planejamento é uma função administrativa que consiste em tomar decisões antecipadamente”. A tomada de decisões, que pressupõe a escolha entre alternativas, pode se dar de forma imediata, baseada ou não em ações precedentes, ou visar um objetivo futuro.

A diferença no uso e operacionalização do planejamento em empresas familiares em relação a outros tipos de empresas está no auxílio que esse instrumento pode representar quando se trabalha com executivos profissionais e/ou familiares (OLIVEIRA, 1999). Este autor destaca ainda que a interação entre os familiares deve ser bem delineada

e operacionalizada, de modo que se evite a possibilidade de atritos entre os envolvidos.

O planejamento das organizações está amplamente relacionado com sua estratégia. De acordo com Porter (2000), chegar a uma boa estratégia implica ter um objetivo concreto rentável a longo prazo, analisar em que ramo do setor de atividade a companhia opera e determinar qual a posição da empresa nele. Para o autor, conhecer o nicho de mercado no qual a empresa compete é fundamental, pois “a estratégia está diretamente relacionada com a escolha dos fatores que diferenciam a empresa de seus concorrentes” (PORTER, 2000:26).

Drucker (2002b) atenta para o mal-entendimento a respeito da temporalidade do planejamento. Para o autor, tanto o longo quanto o curto prazo necessitam de decisões estratégicas, devem estar integrados e visar períodos de eficácia para a organização. Assim, Drucker (2002b:136) define o planejamento estratégico da seguinte maneira:

É o processo contínuo de, sistematicamente e com o maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvam riscos; organizar sistematicamente as *atividades* necessárias à execução dessas decisões; e, através de uma *retroalimentação* organizada e *sistemática*, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas.

Moreira Júnior e Altheman (2004) afirmam que o planejamento estratégico não apenas ajuda a empresa a avaliar as ameaças e oportunidades do mercado, a estabelecer estratégias, implementá-las e controlá-las, como também orienta as ações da família. Isso porque seus membros estão sujeitos a um direcionamento previamente refletido e estabelecido, o que reduz a subjetividade das decisões e focaliza os participantes nos seus programas de capacitação para um melhor desempenho nas funções presentes ou futuras.

## **2.3. Organização**

A função de organização, conforme Stoner e Freeman (1999:6), “é o processo de arrumar e alocar o trabalho, a autoridade e os recursos entre os membros de uma organização, de modo que eles possam alcançar eficientemente os objetivos da mesma”.

Ressalte-se a importância da adequação da estrutura da empresa com seus objetivos e estratégias. Segundo Drucker (2002b), a melhor das estruturas não será capaz de assegurar qualquer resultado ou desempenho, mas a estrutura errada garante o mau desempenho. Mintzberg (2000) explica que cada nova estratégia formulada deve ser seguida de mudanças no estado da estrutura e em tudo o mais da organização. Assinale-se que o conceito de estratégia que Mintzberg traz é o da estratégia emergente, ou seja, a que considera o conjunto do planejamento, ações, decisões, planos e comportamento de seus membros.

Na empresa familiar, o processo de organização tem grande importância, por facilitar a operacionalização das sistemáticas de planejamento e de controle, bem como por proporcionar maior facilidade e qualidade no processo diretivo. Conforme Oliveira (1999), a estrutura organizacional é o conjunto ordenado e equilibrado das responsabilidades e autoridades dos executivos da empresa familiar, além do desenvolvimento de suas comunicações e da correspondente consolidação do processo decisório relacionado às suas atuações.

## 2.4. Liderança

A liderança ou direção, conforme alguns autores, envolve o trabalho com as pessoas, ao contrário do planejamento e organização, que trabalham com processos administrativos. Para Macêdo (2003:109), “entende-se por liderança a arte de educar, orientar e estimular as pessoas a persistirem na busca de melhores resultados num ambiente de desafios, riscos e incertezas”.

Stoner e Freeman (1999) destacam três implicações da liderança: o fato de envolver outras pessoas, a distribuição desigual de poder entre líderes e membros do grupo e a capacidade de influenciar o comportamento dos colaboradores.

Na empresa familiar, o processo de liderança pode ser considerado sutil quanto à sua análise, controle e acompanhamento, principalmente porque a direção é um processo que reflete diretamente a influência das pessoas, tanto de proprietários e executivos, em sua maneira de liderar, quanto de colaboradores, no papel de liderados. Outro fator que contribui para tal é o enfoque cada vez maior da administração sobre o trabalho com os indivíduos da empresa.

## 2.5. Controle

Enquanto a função de planejamento define objetivos e ações para alcançá-los, o controle visa acompanhar o desempenho, a fim de verificar se os resultados estão sendo efetivamente alcançados. Do ponto de vista da empresa, segundo Kelly e Kelly (1995:190), o controle “é uma forma de colher informações que ajudam os gerentes a compreender melhor seu negócio e decidir melhor quais as iniciativas que precisam ser recomendadas”.

O controle é necessário para monitorar o progresso das ações, corrigir erros de percurso e acompanhar as mudanças ambientais e suas influências sobre a empresa. É importante também para realimentar os tomadores de decisão, para que eles possam efetuar correções ou impulsionar o desempenho organizacional, a fim de assegurar que os resultados satisfaçam os objetivos estabelecidos no processo de planejamento (OLIVEIRA, 1999).

O controle pode ser aplicado especificamente em processos estratégicos (alcance dos objetivos e missões), de produção (referentes à quantidade e qualidade dos produtos ou serviços) e financeiros (análise dos indicadores econômicos-financeiros, ponto de equilíbrio e orçamento).

Contudo, Norton e Kaplan (1997) argumentam que, na prática, a ênfase excessiva na obtenção e manutenção de resultados financeiros de curto prazo pode levar as empresas a investirem demais em soluções rápidas e superficiais, em detrimento da criação de valor a longo prazo, particularmente de ativos intangíveis e intelectuais em que se apóia o crescimento futuro. O resultado desse argumento foi o desenvolvimento, por esses mesmos autores, em 1990, de um modelo estratégico de controle de desempenho, o *balanced scorecard*.

## 2.6. *Balanced Scorecard*

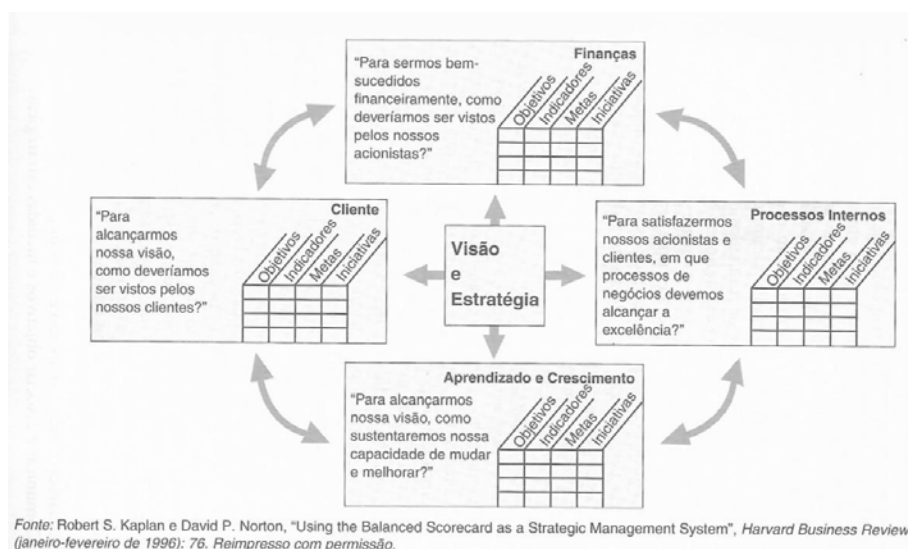
Segundo Norton e Kaplan (2004:21), “as condições competitivas mudaram e os indicadores financeiros tradicionais não melhoram a satisfação dos clientes, a qualidade, a duração dos ciclos e a motivação dos empregados”. De acordo com o *balanced scorecard*, a estratégia de uma empresa é um processo dinâmico e contínuo que tem como origem a definição da missão e a criação da visão de futuro da empresa (HERRERO FILHO, 2005).

O *balanced scorecard* visa traduzir a missão, visão e estratégia em objetivos e medidas,

organizados em âmbito financeiro, de clientes, processos internos, aprendizado e crescimento. O modelo sistematiza uma estrutura e linguagem para comunicar a estratégia da empresa, utiliza indicadores para informar os colaboradores sobre os vetores do sucesso atual e futuro, além de englobar iniciativas que ajudam a reduzir o diferencial entre

o desempenho atual e o desejado. Ao se articularem os resultados desejados pela empresa com os vetores desses resultados, canalizam-se esforços, habilidades e conhecimentos específicos para o alcance das metas de longo prazo (NORTON e KAPLAN, 1997). A Figura 1 a seguir mostra a estrutura básica da ferramenta.

**Figura 1: Estrutura do *balanced scorecard* para traduzir a estratégia em termos operacionais**



Fonte: Norton e Kaplan (1997:10).

Uma forte característica do *BSC* é que este procura desenvolver indicadores, metas e iniciativas atrelados à agregação de valor aos clientes da empresa, aos seus acionistas e ao desenvolvimento interno da organização. Isso porque, segundo Norton e Kaplan (2004), os indicadores e iniciativas do *scorecard* fundamentam-se nos objetivos estratégicos e nas exigências competitivas da empresa, além de estimularem inovações internas.

O *balanced scorecard* também pode ser utilizado como mapa estratégico para a empresa. Lobato (2003) complementa que, constituindo uma cadeia de relações de causa e efeito, o *BSC* não é um conjunto de objetivos isolados, desconexos ou conflitantes, mas sim um sistema integrado. Conforme Norton e Kaplan (2004:100), os mapas "proporcionam aos empregados uma percepção clara de como suas funções estão ligadas aos objetivos gerais da organização, possibilitando que trabalhem de maneira coordenada e colaborativa em prol das metas". Acrescentam ainda que estes são uma representação visual dos objetivos críticos da

empresa e das relações cruciais entre eles, impulsionando o desempenho organizacional.

As quatro diferentes perspectivas do *BSC* representam as principais variáveis que, em equilíbrio, asseguram condições para o trabalho dos gestores nos processos de planejamento e controle das ações estratégicas.

A perspectiva financeira visa avaliar o crescimento e a composição do *mix* de receita da empresa, a redução de custos e melhorias na produtividade e a utilização dos ativos e estratégias de investimento (administração de riscos da empresa).

A perspectiva dos clientes mensura as propostas de valor para os clientes, como participação de mercado; retenção de clientes; captação de clientes; satisfação de clientes; lucratividade dos clientes, atributos dos produtos/serviços; relacionamento com clientes; e imagem e reputação.

A perspectiva dos processos internos consiste na avaliação de três processos principais: inovação, operações e serviço pós-venda, enquanto a

perspectiva do aprendizado e crescimento analisa o capital intelectual da empresa, bem como o aperfeiçoamento da tecnologia da informação, dos sistemas, o alinhamento dos procedimentos e as rotinas organizacionais.

### 3. INDÚSTRIAS ALFA S.A.

Com quase seis décadas de controle e gestão familiar, a Indústrias Alfa S.A. dedica-se exclusivamente à produção de motobombas utilizadas nas áreas urbana, praiana e campestre, com aplicação no ambiente doméstico, predial, industrial, na construção, agricultura e pecuária. Com *know-how* próprio, desenvolveu avançada tecnologia e firmou sua marca, tornando-se sinônimo de qualidade no mercado brasileiro de motobombas hidráulicas. A Alfa desenvolve várias linhas de motobombas, com potências que variam de 1/6 CV até 50 CV, totalizando mais de 40 linhas e 4.000 itens para as mais diversas aplicações.

Além da fábrica e fundição própria localizadas em Santa Catarina, a Alfa dispõe de centros de distribuição próprios, estrategicamente instalados no Norte, Nordeste e Sudeste do Brasil, aproximando-se de importantes mercados regionais e implementando serviços de assistência técnica aos consumidores da região.

#### 3.1. Evolução Histórica e Estratégica

A história da Alfa começa em 1946, em Santa Catarina, com Carlos Alfa, que, pretendendo criar seu próprio negócio, sem no entanto ambicionar tornar-se um grande empresário, fundou uma empresa de assistência técnica para bombas hidráulicas e outros equipamentos, denominada então Alfa & Cia. Ltda.

Em pouco tempo, percebendo que havia um grande mercado para a fabricação de bombas, tornou-se pioneiro na sua produção em Santa Catarina. Os primeiros produtos eram acionados manualmente. Depois, foram desenvolvidas as bombas acopladas a motores elétricos e, mais adiante, a fabricação dos próprios motores.

No ano de 1974, os filhos do proprietário ingressaram no negócio. No início dos anos 80, a empresa adquiriu o controle da Cia. Fundidora Brasileira (FUNDIBRAS), em Santa Catarina, e ampliou sua capacidade de produção de fundidos.

Em 1982, em uma Assembléia Geral Extraordinária, a empresa decidiu abrir seu capital social, em busca de outras fontes de recursos para honrar com as dívidas herdadas a partir da aquisição da FUNDIBRAS.

Em 1985 o fundador da Alfa transferiu a gestão da empresa aos seus filhos; na oportunidade, o proprietário não dispunha de recursos necessários para gerenciar a crise.

Com carta branca para tomar decisões, a segunda geração toma a frente da administração da Alfa, alocando atribuições a partir das competências e da formação profissional de seus membros. Na oportunidade, o filho formado em Engenharia tomou a frente das gerências industrial, comercial e de recursos humanos, enquanto o filho formado em Economia ficou responsável pelas gerências financeira, jurídica e societária.

Para manter a empresa atuante e competitiva no mercado, Rodrigo e Ricardo tomaram uma série de decisões a partir de 1985, desmembrada em três ramos: produto, política comercial e produção.

Com relação ao produto, primeiramente, houve redefinição da vocação da empresa, que passou a focar a produção exclusiva de motobombas. Em paralelo, a Alfa deixou gradativamente de produzir seu próprio motor elétrico e definiu seu principal fornecedor.

Na política comercial, foram tomadas decisões que implicaram diretamente a reestruturação das representações, o treinamento técnico de clientes, o credenciamento da assistência técnica, a melhoria do atendimento de clientes, a flexibilização e a padronização da política de vendas da empresa.

Finalmente, na produção, foram concentrados esforços em três aspectos: administração da produção, melhoria de processos e equipamentos e integração das áreas de vendas e produção.

No ano de 1999 houve o cancelamento da condição de sociedade anônima de capital aberto, calcado nos seguintes motivos: a) a operação em si não trouxe vantagem fiscal nenhuma para a empresa, mas provocou a reestruturação societária e organizacional; b) os custos que vinham sendo suportados para a manutenção da “companhia aberta” não haviam proporcionado qualquer benefício para a empresa ou para seus acionistas; e

c) as ações da empresa tinham liquidez extremamente reduzida.

Em dezembro de 2000 efetivou-se a entrada da terceira geração familiar na empresa. O engenheiro Felipe, filho de Rodrigo, com o objetivo de conhecer todos os processos, inicia suas atividades realizando diversos projetos na área industrial da empresa.

Desde 2002, a Alfa está entre as mais importantes empresas do setor e é referência nacional em bombas e motobombas hidráulicas. Conforme publicação do *Balanco Anual da Gazeta Mercantil* (2002), entre 16 empresas que constituem o segmento de mecânica no setor de bombas e compressores, a Alfa ocupa uma posição de destaque. Esse *ranking* é liderado pela Embraco (SC), que é seguida pela Schultz (SC), fabricante de compressores.

### **3.2. Planejamento Estratégico**

A Alfa não dispõe de um planejamento estratégico formal e estruturado. No entanto, com base na cultura, tradição e modo de gestão da empresa, foi definida, informalmente, a seguinte missão como diretriz: *“Ser uma empresa sólida, voltada ao bem-estar e satisfação plena do cliente, produzindo soluções hidráulicas eficientes e de alta qualidade, buscando continuamente novos mercados e tecnologias para um desenvolvimento sustentável, respeitando acima de tudo o consumidor e o meio ambiente”*.

A visão da empresa consiste em *“Ser a escolha preferencial de soluções hidráulicas da América Latina nos setores residencial, industrial, agrícola e predial”*.

O macroobjetivo da Alfa é oferecer soluções e serviços em motobombas hidráulicas de modo a satisfazer as necessidades dos clientes. Para tal, concentram-se esforços no trabalho de exportação, busca de um novo mercado (venda industrial), ampliação da linha de produtos, abertura de uma nova filial, realocação do parque fabril e desenvolvimento constante de tecnologias.

### **3.3. Balanced Scorecard na Alfa**

Feita uma retrospectiva da história da Alfa, com ênfase na gestão da segunda geração, pode-se observar a adoção de métodos e modelos para auxílio da administração da empresa. A estrutura da

empresa e a própria característica de gestão familiar permitem um conhecimento geral do modelo de gestão, bem como de sua direção e acompanhamento, como demonstrado nas perspectivas financeiras, de clientes, de processos internos e de aprendizado & crescimento.

#### **3.3.1. Perspectiva Financeira**

O planejamento financeiro da Alfa visa avaliar as alternativas de investimento e estabelecer o volume de recursos que será investido, definindo de maneira clara as tarefas a serem cumpridas para esse fim. A Alfa investe constantemente em produtividade, em aplicações financeiras e em novos produtos. A produtividade é incrementada com a aquisição de novas máquinas e melhoria de processos existentes, seja pela aquisição de moldes e ferramentas, seja pelo desenvolvimento de tecnologia própria. As aplicações financeiras consistem em fundos conservadores, com risco mínimo para a empresa.

Já o investimento em novos produtos é constante e praticamente diário, e objetiva reduzir seu custo final, mantendo no entanto os padrões de qualidade e rendimento hidráulico da motobomba. Ressalte-se que a política de investimento da empresa é implementada de acordo com as necessidades. Em sua maioria, os investimentos são de médio prazo.

Esses investimentos, além de criarem valor para o negócio, têm por objetivo fazer com que a Alfa reduza seus custos, aumente sua produtividade e utilize seus ativos correntes. A busca permanente de novos clientes no setor varejista, industrial e de exportação é uma tática que também auxilia no incremento do desempenho financeiro da empresa.

Quanto às táticas de *marketing*, a Alfa investe constantemente na comunicação e promoção de seus produtos. Para tal, pratica o *marketing* direto com o cliente, participa de feiras e realiza parcerias com instituições de ensino.

#### **3.3.2. Perspectiva Clientes**

O mercado consumidor da empresa consiste no pequeno, médio e grande varejista dos segmentos de material de construção e do ramo industrial, somente quando a motobomba se constitui em matéria-prima do produto final.

Para atender aos seus clientes, espalhados por todo o mercado nacional e alguns países da América Latina (Bolívia, Colômbia, Costa Rica, Equador,

Honduras, Panamá, Paraguai e Peru), a Alfa mantém representantes capacitados presentes em todos os Estados brasileiros e, inicialmente, uma equipe própria de vendas responsável pelo mercado externo e pelas vendas industriais. A empresa mantém também três filiais distribuidoras, estrategicamente posicionadas nas regiões Norte, Nordeste e Sudeste do Brasil, com o intuito de pronto-atender ao mercado dessas regiões.

Segundo depoimento dos diretores, as razões que levam o cliente a optar pela marca Alfa são inúmeras, tais como a qualidade do produto, a tradição, imagem e idoneidade da empresa e o relacionamento. Contudo, o diferencial da empresa é a prestação de serviços, que pode ser observada nas respostas rápidas aos seus clientes, seja no momento de desenvolvimento de um novo produto, seja na rapidez da entrega.

Estudos internos estimam que a Alfa detinha, em 2005, de 25% a 30% do mercado nacional de motobombas hidráulicas, dividindo-o com empresas concorrentes, como a Dancor S.A. Indústria Mecânica (RJ) e a Thebe Bombas Hidráulicas Ltda.(SP).

### 3.3.3. Perspectiva Processos Internos

A Indústria Alfa produz mensalmente cerca de 12 mil motobombas, que representam somente 40% da capacidade total de produção.

A fundição tem como objetivo abastecer a matriz com peças fundidas, além de prestar serviços a outras empresas. Da fundição são enviados diariamente flanges, rotores e caracóis, componentes da motobomba. Na matriz ocorrem os processos de usinagem das peças, montagem do produto, faturamento e expedição. A qualidade é verificada em todas as bombas mediante testes específicos.

Já se concentraram esforços para a organização do sistema produtivo, bem como para a racionalização de processos e materiais. No entanto, aponta-se como fator negativo a falta de espaço físico, advinda das características das atuais instalações fabris. Dessa maneira, o fluxo produtivo é prejudicado em determinados pontos da produção, tornando impossível a verticalização dos estoques de peças e produtos.

Um aspecto bastante presente na cultura da empresa é a adaptação estratégica do produto, que

visa sempre atender às necessidades dos clientes, oferecendo-lhes o melhor serviço. Esse processo de motobombas é alavancado quando o cliente procura o departamento comercial da Alfa buscando soluções para eventuais problemas ou mesmo quando surgem novos conceitos no mercado externo.

A Alfa busca sempre satisfazer seus clientes, desde o momento do pedido do produto até a entrega final. No entanto, não se pode esquecer da pós-venda de produtos ofertados, etapa na qual a empresa conta com uma rede de cerca de 300 assistentes técnicos para solucionar problemas eventuais. Em casos realmente extremos, é feita uma visita *in loco* pela equipe comercial, que busca oferecer serviços para a rápida e eficaz solução do problema, de maneira a estabilizar o abastecimento de água para o consumidor final.

### 3.3.4. Perspectiva Aprendizado & Crescimento

A empresa contava, no ano de 2005, com aproximadamente 253 colaboradores na matriz, fundição e filiais, apresentando, dessa maneira, o perfil de uma indústria de médio porte.

Em 2004, o índice de rotatividade mensal de pessoal, que é o coeficiente do número de demissões no mês pelo número de funcionários do mês anterior, foi de 0,85, considerado baixo. Isso se explica pelo tempo de empresa dos funcionários, pois a maioria dos colaboradores da Alfa mantém vínculo superior a 10 anos com a empresa, que completa 60 anos de existência em 2006.

Além de oferecer os benefícios obrigatórios previstos em lei, a Alfa investe no desenvolvimento intelectual de seus colaboradores, financiando 80% de cursos técnicos, faculdades e pós-graduação que apresentem aderência às áreas afins da empresa, e em outros benefícios como bonificações e homenagens por tempo de serviço, assistência médica/odontológica e convênios.

O Programa de Participação nos Resultados (PPR) da empresa, benefício legal, é baseado na produção física do conjunto da empresa e estimula o trabalho em equipe e a produtividade nas linhas de montagem. Iniciou-se na empresa um trabalho para a formação de Círculos de Controle da Qualidade, CCQ's, que também visa motivar os colaboradores a participar e contribuir com sugestões para a melhoria da produtividade da empresa. Na fábrica,



desde 2001, existem projetos de execução de sistemas informatizados para a produção. Inicialmente foi desenvolvido o DNC, sistema centralizado para otimizar a programação das máquinas; posteriormente, foi instalado o CRP, controle de recursos produtivos. Este sistema está instalado nas linhas de montagem e visa monitorar a produção, coletando dados de início de *setup*, início da produção, paradas, problemas, refugo e produção diária.

Esses dados, no entanto, ainda não são utilizados como indicadores de produção em razão da indisponibilidade de aplicativos que os transformem em informações. Para tal, está planejado o desenvolvimento de um sistema capaz de analisar os dados do CRP.

Quanto à tecnologia de informação do gerenciamento administrativo, as principais ferramentas de controle de desempenho utilizadas na Alfa são o *software* Assessor Financeiro e o Mapa de Controle, os quais fornecem informações

que são a base de entrada para o processo de planejamento estratégico da empresa.

Realizada a leitura da empresa através das quatro perspectivas do *BSC*, conclui-se que a Alfa tem como vantagem competitiva o foco na diferenciação de produtos ofertados, caracterizada pela customização e desenvolvimento de novas versões, e na diferenciação no atendimento, oferecendo treinamento a clientes e assistência técnica. Realizando-se uma análise SWOT (*strength, weakness, opportunities e threat*), pode-se ressaltar, internamente, as principais forças e diferenciais da empresa, bem como as fraquezas a serem superadas. Já os fatores externos foram classificados como oportunidades e ameaças encontradas, as quais devem ser analisadas e então elevadas, minimizadas ou extintas. O Quadro 1 reúne a análise interna das principais forças e fraquezas da Alfa, classificadas conforme as perspectivas de valor do *balanced scorecard*.

**Quadro 1: Análise das forças e fraquezas da Alfa conforme perspectivas de valor**

<b>Análise SWOT</b>		
<b>Perspectivas</b>	<b>Forças</b>	<b>Fraquezas</b>
<b>Financeira</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realização constante de investimentos</li> <li>• Diversificação das fontes de faturamento</li> <li>• Fluxo de caixa positivo</li> <li>• Desenvolvimento de futuros especificadores de bombas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investimentos realizados conforme necessidade</li> </ul>
<b>De Clientes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercado consumidor delimitado</li> <li>• Ampla carteira de clientes</li> <li>• Carteira Vendedor</li> <li>• Filiais distribuidoras</li> <li>• Treinamento para clientes e assistências técnicas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nenhum histórico de sazonalidade de vendas</li> </ul>
<b>De Processos Internos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pesquisa &amp; Desenvolvimento</li> <li>• Modernização de máquinas e equipamentos</li> <li>• Representantes capacitados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dificuldade na mudança de <i>layout</i> da produção</li> <li>• Impossibilidade de verticalizar estoques</li> <li>• Não utilização da total capacidade produtiva</li> </ul>
<b>De Aprendizado &amp; Crescimento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baixa rotatividade de pessoal</li> <li>• Desenvolvimento intelectual dos colaboradores</li> <li>• Inovação de produtos e tecnologias</li> <li>• Sistemas informatizados na produção</li> <li>• <i>Softwares</i> de gestão</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grande maioria de colaboradores sem ensino superior</li> <li>• Impossibilidade de analisar os dados do CRP</li> </ul>

Fonte: Dados primários.

Observando-se as forças e fraquezas da Alfa, percebem-se algumas características comuns à empresa familiar, como a baixa rotatividade de

pessoal e a realização de investimentos conforme a necessidade, e outras não muito presentes nessa realidade de gestão, como o fluxo de caixa positivo.

São características importantes no cotidiano, além de serem factíveis de análise para a verificação do alcance dos objetivos estratégicos da empresa. O

Quadro 2 analisa as oportunidades e ameaças externas para a empresa, classificadas conforme as cinco forças competitivas de Porter.

**Quadro 2: Análise das oportunidades e ameaças da Alfa conforme as cinco forças competitivas de Porter**

<b>Análise SWOT</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
<b>Perspectivas</b>		
<b>Rivalidade entre Concorrentes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fase de sustentação</li> <li>• Inovação e adaptação estratégica de produtos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necessidade de mais reduções de custos</li> <li>• Prejudica lealdade dos clientes</li> </ul>
<b>Novos Entrantes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolvimento de novas competências</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diminuição de vendas</li> <li>• Captação e retenção de clientes</li> </ul>
<b>Ameaça de Produtos Substitutos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investimento em novos ativos</li> <li>• Estímulo de venda cruzada de produtos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento dos diferenciais do produto</li> <li>• Redesenho da experiência de compra do cliente</li> </ul>
<b>Poder de Negociação dos Compradores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualidade e desempenho do produto oferecido</li> <li>• Tradição da marca no mercado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maior prazo de pagamento com mesmos benefícios</li> <li>• Custos de mudança para outro fornecedor são baixos</li> </ul>
<b>Poder de Negociação dos Fornecedores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Espaço de estoque de produto acabado na expedição do fornecedor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Repasse de aumento de custos pela WEG</li> <li>• Sem flexibilidade no prazo de pagamento</li> </ul>

Fonte: Dados primários.

Embora a Alfa seja uma empresa sólida, com marca já estabelecida no mercado, sempre são necessárias cautelas e análises do comportamento do mercado, principalmente da concorrência. Analisando-se as cinco forças competitivas de Porter e cruzando-as positiva ou negativamente com a realidade da empresa, verifica-se que esses fatores influenciam diretamente no desempenho da gestão da Alfa, necessitando, por isso, de constantes análises e ajustes continuados no processo de gestão.

Para a construção do *balanced scorecard* é necessário compreender o porquê da existência da empresa (o propósito da organização) e para onde a empresa deseja ir (o que busca alcançar no longo prazo). O fato de a Alfa não dispor de um planejamento estratégico estruturado dificulta, mas não impede, a implementação do *BSC*, pois a missão e a visão estão presentes na cultura da empresa.

Unindo-se estes argumentos à cultura de tradição em qualidade e evolução tecnológica, ao fato de a Alfa dispor de visão expressa de futuro que orienta e reforça o trabalho dos colaboradores e, principalmente, à inexistência de uma ferramenta que acompanhe o desempenho das ações para o

alcance dos objetivos estratégicos, conclui-se que o *balanced scorecard* vem a ser uma ferramenta potencial para auxiliar no acompanhamento do desempenho da empresa. Com base nos objetivos estratégicos futuros da Alfa, estruturou-se o modelo de *BSC* para viabilizar a transformação das estratégias da empresa em ações. O *balanced scorecard* utiliza a notação abaixo, mostrada pelo Quadro 3, a fim de demonstrar a geração de *status* da empresa para indicadores e iniciativas, conforme o cumprimento das metas.

**Quadro 3: Notação do status para indicadores e iniciativas**

	Elementos BSC	Indicadores	Iniciativas
●	Ótimo	Acima de 110% da meta	
●	Bom	De 100% a 110% da meta	
●	Razoável	De 85% a 100% da meta	Verificar iniciativa
●	Ruim	De 70% a 85% da meta	Reciclar iniciativa
●	Péssimo	Abaixo de 70%	Cancelar iniciativa
✖	Não definido		

Fonte: Dados primários.

O status dos demais elementos do BSC é formado segundo os critérios abaixo:

- Status dos objetivos: gerado pelo status do pior indicador que compõe o objetivo;
- Status das perspectivas: gerado pela média aritmética do status dos objetivos da perspectiva em questão; e
- Status do BSC: gerado pela média aritmética do status das perspectivas.

Tendo-se como base a visão da empresa, foram elaborados temas estratégicos para cada perspectiva de valor, os quais deram origem aos objetivos, que foram estruturados conforme diagnóstico realizado na empresa, estipulados de modo a criar valor interno, ao cliente e aos colaboradores.

Para cada perspectiva de valor (financeira, clientes, processos internos e aprendizado &

crescimento), foi estruturado um modelo, conforme o Quadro 4, onde constam o tema estratégico, os objetivos, os indicadores e as iniciativas, classificados conforme notação de status que compara as metas realizadas com as planejadas no primeiro quadrimestre do ano de 2005. As metas estabelecidas para a avaliação foram estipuladas de acordo com a meta global da empresa, as melhorias baseadas no desempenho histórico e o estabelecimento de bases de comparação. Nesse contexto, vale a pena ressaltar a diferença conceitual entre a avaliação do desempenho e seu controle. A avaliação se dá a partir de parâmetros de comparação com dados históricos ou com outras organizações, por exemplo, enquanto o controle do desempenho visa comparar a medida estabelecida como meta com os resultados atingidos.

**Quadro 4: Perspectiva de aprendizado & crescimento da Alfa**

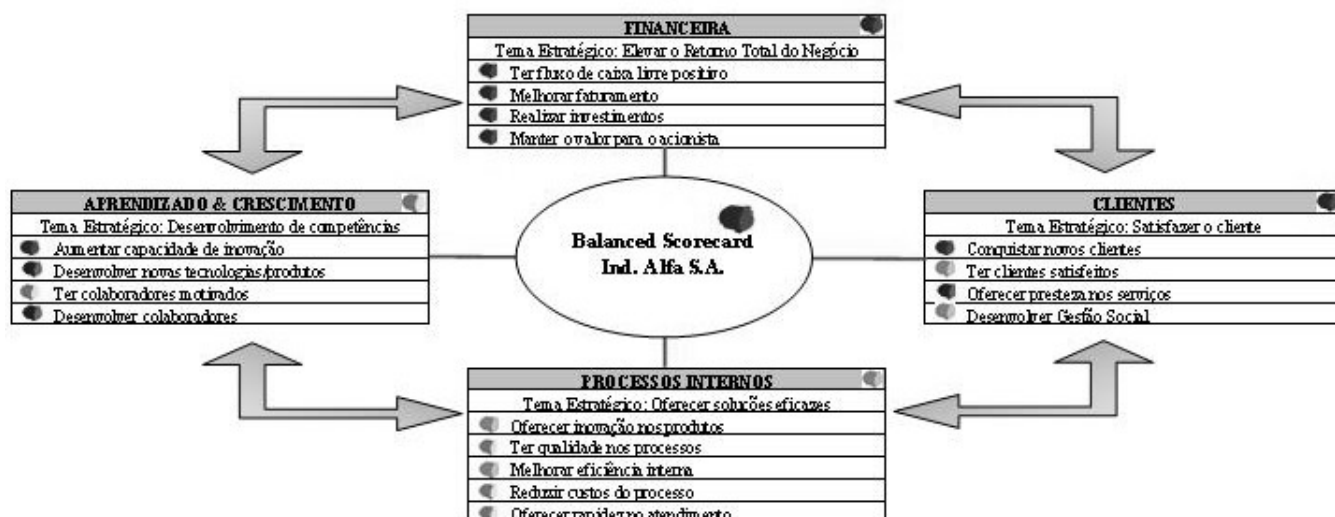
APRENDIZADO & CRESCIMENTO O				
Tema Estratégico: Desenvolvimento de competências				
Objetivos/Indicadores	Real	Meta	Desvio	Iniciativas
● Aumentar capacidade de inovação				Estimular criação de novos conhecimentos; Desaprender o que ficou obsoleto
● Investimentos em P&D	0,19%	0,25%	(0,06%)	
● Desenvolver novas tecnologias/produtos				Introduzir equipes práticas responsáveis por segmentos de atuação no mercado
● Novas patentes registradas	1	1	0	
● Ter colaboradores motivados				Estimular o intra-empresendedorismo
● Rotatividade	0,82%	0,75%	(0,07%)	
● Idéias de melhoria	20	20	0	
● Desenvolver colaboradores				Realizar parcerias com Instituições de Ensino e/ou Consultorias
● Investimentos em treinamentos e cursos	0,25%	0,25%	0%	

Fonte: Dados primários.

Na Figura 2 podem-se visualizar os *status* consolidados das perspectivas de valor financeiro, de clientes, de processos internos e de aprendizado

& crescimento elaborados para a Alfa, bem como a relação interativa e cíclica entre as perspectivas.

**Figura 2: Visão geral do *balanced scorecard* da Alfa**



Fonte: Dados primários.

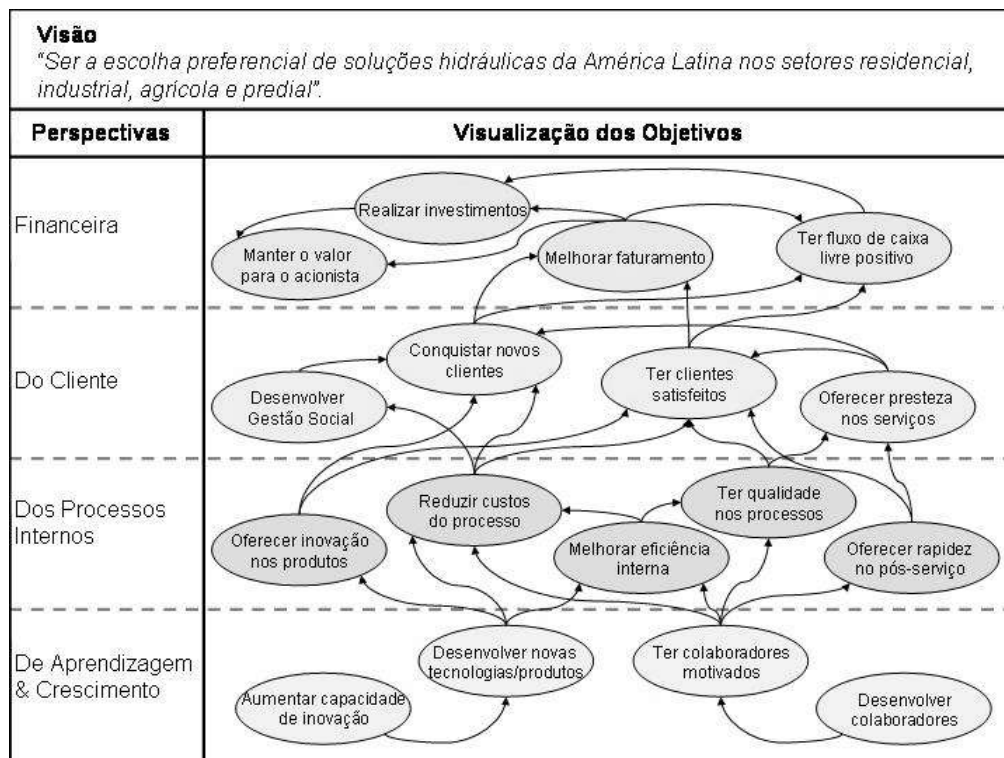
Analisando-se a Figura 2 conforme a notação de *status* do Quadro 3, observa-se que a perspectiva de aprendizado & crescimento obteve desempenho razoável, transformando 91% das estratégias em ação, e apresentou a melhor *performance* se comparada com as demais perspectivas. Avaliando-se os processos internos, percebe-se que eles converteram somente 64% das estratégias em ação, um desempenho considerado péssimo. Já as perspectivas de clientes e financeira apresentaram uma *performance* ruim, transformando em ações, respectivamente, 77% e 79% das estratégias.

Portanto, no primeiro quadrimestre do ano de 2005, a Alfa apresentou um desempenho geral ruim, conseguindo aliar e transformar 78% das estratégias globais em ação. Esse *status* é devido ao péssimo desempenho dos processos internos e ao ruim desempenho dos clientes e da perspectiva financeira. Os processos internos foram prejudicados por fatores de produção, principalmente o índice de refugo, e também pela não geração de valor ao produto, consequência do desempenho nulo no desenvolvimento de novos produtos. Ressalte-se, no entanto, que o desempenho ruim é associado aos critérios e metas

estipulados para o trabalho, que não são considerados como medidas absolutas da empresa.

Para visualizar a estratégia da Alfa, foi elaborado um mapa estratégico (Figura 3) que mostra como os objetivos das quatro perspectivas de valor se integram numa relação de causa e efeito.

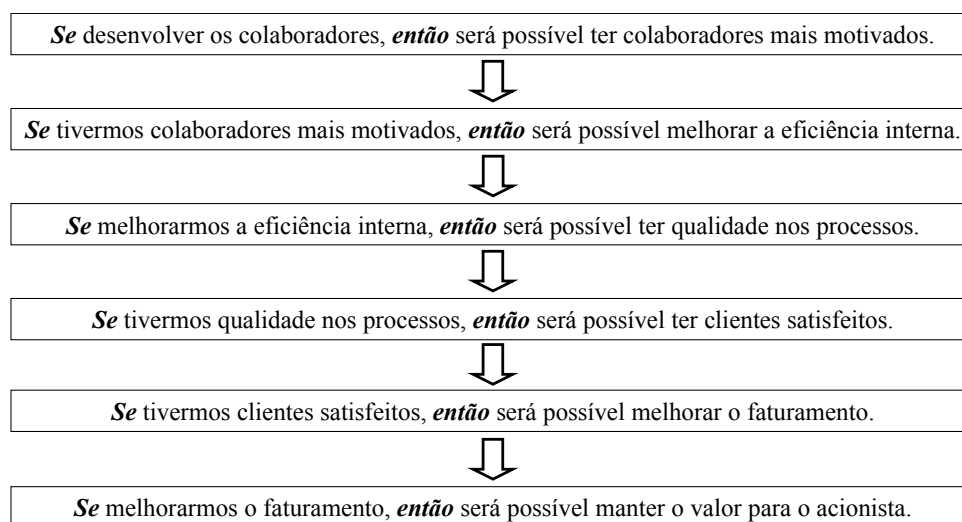
**Figura 3: Mapa estratégico da Alfa**



Fonte: Dados primários.

No mapa estratégico pode-se observar como um objetivo da perspectiva de aprendizado & crescimento influencia os processos internos, que, por sua vez, são necessários para alcançar um objetivo do cliente, fundamental para a consecução do financeiro. Quando o objetivo financeiro de criar valor para o acionista é atingido, este, por sua vez, continua a investir na empresa, fazendo-a crescer e alcançar sua missão e visão. Para entender melhor o processo de causa e efeito, será explicada, através de uma série de questões do tipo “se, então”, a relação entre manter o valor do acionista e desenvolver colaboradores, conforme mostra a Figura 4.

**Figura 4: Relação de causa e efeito dos objetivos *manter o valor para o acionista e desenvolver colaboradores***



Fonte: Dados primários.

De uma maneira geral, o processo de construção e implementação do *balanced scorecard* na Alfa deu-se a partir do seu planejamento estratégico informal, ou seja, de sua missão, visão e macroobjetivo. Sendo a vantagem competitiva da Alfa o foco na diferenciação de produtos e serviços, foi realizada uma análise do ambiente interno, que ressaltou as forças e fraquezas da empresa, bem como do externo, e que cruzou as ameaças e oportunidades com as cinco forças competitivas do mercado.

Verificada a viabilidade de implementação da ferramenta, foi elaborada a metodologia de mensuração dos objetivos, indicadores e iniciativas, e posteriormente das perspectivas, que resultou no desempenho geral da empresa. Depois de mensurado o desempenho de cada perspectiva de valor (financeiro, de clientes, de processos internos e de aprendizado & crescimento), obteve-se o desempenho global da empresa, tendo-se como resultado o percentual de estratégia que foi transformado em ação.

Por fim, elaborou-se um mapa estratégico para melhor visualização da interação entre causas e efeitos dos objetivos estruturados pelo *balanced scorecard*.

#### 4. CONCLUSÃO

Com quase seis décadas de existência, a Indústrias Alfa S.A. nasceu de uma oportunidade identificada no mercado e hoje se encontra sob administração da segunda geração familiar. Com tradição em qualidade e inovação tecnológica, a empresa é destaque no mercado nacional de bombas e motobombas.

Com relação ao objetivo específico de resgatar a origem e evolução da empresa, bem como seus processos estratégicos, observou-se que a evolução da gestão da Alfa, da sua fundação até os presentes dias, pode ser dividida em dois períodos: a gestão do fundador, que sempre prezou a qualidade e durabilidade dos produtos fabricados, e a gestão da segunda geração, que focou e ainda foca uma política de gestão direcionada a atender o mercado, oferecendo soluções para as necessidades dos clientes conforme o conhecimento e as habilidades internas.

Identificar e avaliar as atuais ferramentas de desempenho organizacional da empresa foi outro objetivo da pesquisa. As principais ferramentas de que a Alfa se utiliza para mensurar e acompanhar seu desempenho são o *software* Assessor Financeiro e o Mapa de Controle desenvolvido pela empresa. Embora o primeiro analise o desempenho mediante índices financeiros e o segundo contemple

indicadores de produção, materiais, vendas e também financeiros, ambos se completam e fornecem bases para a tomada de decisão dos diretores, bem como permitem o acompanhamento e controle dos itens mensurados.

Quanto ao objetivo de avaliar a possibilidade de implementação do *balanced scorecard*, bem como seu planejamento, aplicação e resultados na Alfa, após diagnóstico dos setores financeiro, comercial, produção e recursos humanos, e análise dos pontos fortes e fracos, bem como das oportunidades e ameaças externas, percebem-se boas práticas até então estruturadas. No entanto, observou-se uma lacuna: a inexistência de uma ferramenta que acompanhe o desempenho das ações para o alcance dos objetivos estratégicos propostos.

Embora a Alfa não tenha um planejamento estratégico estruturado, a empresa dispõe, de maneira informal mas presente na cultura, de uma missão, visão, e macroobjetivo desmembrado em objetivos estratégicos. Somando-se à visão de futuro aspectos como a estrutura da empresa e a própria característica de ser familiar, que permitem um conhecimento geral do modelo de gestão, bem como de sua direção e acompanhamento, concluiu-se que o *balanced scorecard* é uma ferramenta que pode ser implementada para suprir a inexistência de acompanhamento do desempenho das estratégias em ação.

Para examinar as relações de causa e efeito entre os objetivos estabelecidos a partir da ótica do *BSC*, pode-se observar, com a construção do *scorecard* para a Alfa, a integração dos objetivos das perspectivas, em uma relação de causa e efeito que se inicia no aprendizado & crescimento, passa pelos processos internos e clientes, para então atingir a perspectiva financeira. Essa integração dos objetivos tem como meta garantir o alcance da estratégia da empresa, ou seja, ser a escolha preferencial na América Latina, oferecendo soluções e serviços em motobombas hidráulicas de modo a satisfazer as necessidades dos clientes.

O mapa estratégico, além de indicar a relação de causa e efeito entre uma ação realizada e aquela à qual servirá de fonte alimentadora, também oferece às pessoas a visão da concepção da estratégia e dos respectivos passos para seu alcance.

O objetivo geral deste artigo consistiu em avaliar o desempenho organizacional da empresa familiar

Indústrias Alfa S.A. no primeiro quadrimestre do ano de 2005, com base no modelo de controle estratégico *balanced scorecard*. Através da aplicação deste, observou-se que a empresa apresentou um desempenho ruim, caracterizado pelo alcance de 78% das metas estipuladas para cada objetivo dentro das perspectivas do BSC, ou seja, a Alfa está conseguindo aliar e transformar somente o intervalo entre 70% e 85% das estratégias em ações, conforme os critérios e metas estipulados para o trabalho.

Para a implementação do *balanced scorecard* em uma organização, é imprescindível que a empresa tenha uma estratégia que contemple um planejamento de longo prazo. O fato de a Alfa não dispor de um planejamento estratégico estruturado não impossibilitou a utilização da ferramenta, mas ocasionou certa dificuldade de estimação e mensuração de algumas metas.

Entretanto, deve-se levar em consideração que a disponibilidade de tempo e de recursos para planejar é limitada nos negócios de menor porte, nos quais o grau de ocupação do capital humano é muito elevado. E este é o caso da Alfa, que, embora seja considerada uma empresa de médio porte, tem uma estrutura bastante enxuta de pessoal, o que desencadeia a concentração de diferentes atividades para diferentes e poucas pessoas.

Um fato que também caracteriza a empresa familiar analisada é o senso de compromisso, identificado em todas as áreas da empresa, ou seja, há a autoridade dos dirigentes da empresa sobre o processo, mas também participação nas ações e responsabilidade nos resultados obtidos, o que, por sua vez, influi diretamente na condição global da empresa: oferecer soluções e serviços em motobombas hidráulicas de modo a satisfazer as necessidades dos clientes.

## 5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BERNHOEFT, R. *Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida*. São Paulo: Ibecon, 1987.
- DONNELLEY, R. G. *A empresa familiar*. São Paulo: Nova Cultural, 1987. Coleção Harvard de Administração, n. 22, p. 57-96.

- DRUCKER, P. F. *O melhor de Peter Drucker: a administração*. São Paulo: Nobel, 2002a.
- \_\_\_\_\_. *Introdução à administração*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002b.
- GAZETA MERCANTIL. *Balanço anual 2002*. São Paulo, n. 26, 2002. Suplemento, p. 204.
- HERRERO FILHO, E. *Balanced scorecard e a gestão estratégica*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- KELLY, F. J.; KELLY, H. M. *O que realmente se ensina na Escola de Administração de Harvard*. São Paulo: Record, 1995.
- LOBATO, D. M. (Coord.). *Estratégia de empresas*. São Paulo: FGV, 2003.
- LODI, J. B. *A empresa familiar*. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1993.
- MACÊDO, I. I. de (Coord.) *Aspectos comportamentais da gestão de pessoas*. Rio de Janeiro: FGV, 2003.
- MAXIMIANO, A. C. A. *Introdução à administração*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1985.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Safári de estratégia*. São Paulo: Bookman, 2000.
- MOREIRA JÚNIOR, A. L.; ALTHEMAN, E. Profissionalização e Sucessão. *Revista da ESPM*, São Paulo. v. 11, n. 5, p. 20-24, set./out. 2004.
- NORTON, D. P.; KAPLAN, R. S. *A estratégia em ação: balanced scorecard*. 18. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.
- \_\_\_\_\_. *Kaplan e Norton na prática*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- OLIVEIRA, D. de P. R. de. *Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório*. São Paulo: Atlas, 1999.
- PADULA, A. D. *Empresa familiar: profissionalização, desenvolvimento e sucessão*. 2. ed. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 2002.
- PORTER, M. A nova era da estratégia. *Coletânea HSM Management*. São Paulo, p. 21-38, 2000.
- STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. *Administração*. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.